

Gruppenarbeit in ostdeutschen Unternehmen: ein neues Organisationsparadigma?

Hofmann, Karsten; Bungard, Walter

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hofmann, K., & Bungard, W. (1994). Gruppenarbeit in ostdeutschen Unternehmen: ein neues Organisationsparadigma? In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 121-140). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409821>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Karsten Hofmann und Walter Bungard

**Gruppenarbeit in ostdeutschen Unternehmen:
Ein neues Organisationsparadigma?**

Zusammenfassung

Ostdeutsche Betriebe sind von der kollektiven „Schlankheitskur“ als Folge des Lean Management-Ansatzes in besonderer Weise betroffen und dienen häufig als Experimentierfeld für leane Abenteuer. Dabei wird nicht selten unterstellt, daß mit dem Zusammenbruch des sozialistischen Wirtschaftssystems die Überlegenheit der Marktwirtschaft und aller ihrer Management-Methoden bewiesen, und ein Anknüpfen an Traditionen und die bisherige Praxis in den ostdeutschen Betrieben sinnlos, ja sogar gefährlich sei. In diesem Beitrag wird am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit aufgezeigt, daß die „Wiedervereinigung“ im betrieblichen Alltag eher stattfinden kann, wenn in der Vergangenheit erworbene „ostspezifische“ Orientierungssysteme, Denk- und Verhaltensmuster, Normen und Werte ernst genommen und in die veränderten Strukturen integriert werden. So zeigt eine Analyse von „Arbeit im Kollektiv“, daß sich Gruppenarbeit im engeren Sinne zwar im Hinblick auf die Organisationsform und den Entscheidungs- und Handlungsspielraum wesentlich von der Tätigkeit im Kollektiv unterscheidet, aber in bezug auf die sozialen Aspekte der Zusammenarbeit durchaus von einer Analogie gesprochen werden kann. Die Ergebnisse dieser Studie unterstützen zudem die These, daß sich die positiven Aspekte der Arbeit im Kollektiv auch auf die Gruppenarbeit übertragen lassen. Zusammenfassend betrachtet erscheinen die Voraussetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit in ostdeutschen Betrieben eher günstiger als in Westdeutschland, wenn einige spezifische Grundregeln beachtet werden, und der Vertrauensvorschuß der ostdeutschen Arbeitnehmer beim Thema Gruppenarbeit nicht leichtfertig durch einseitig rationalisierungsorientierte Implementierungsstrategien verschenkt wird.

Abstract

East German companies are specially affected by the collective lean-diet and often serve as playground for lean adventures. In the course of this it is often assumed that the break-down of the socialist system proofs the superiority of the free-market economy and all its management methods. A reference to the former management practice in East German companies is believed to be senseless, even counterproductive.

In contrast to this view, this article shows that the „reunion“ of the members of East-West-German organizations can be alleviated if „east-specific“ orientation systems, thinking and behavioral patterns, norms and values are taken seriously and are integrated into the new structures. One of the best examples is team-work. The analysis of the socialist „Kollektiv“ reveals that this form of team-work differs considerably in terms of organization, freedom of action, and decision-making autonomy from its European counterparts, but matches very well concerning the social aspects of cooperation.

The results of this study also support the hypothesis, that the positive notions of many East-Germans relating to work in the „Kollektiv“ can be transferred to partly-autonomous work-groups. In summary, the premises for introducing team-work seem more favorable in East-Germany than in West-Germany, if some basic rules are obeyed and if the trust advance is not given away wantonly for one-sided rationalization strategies.

Inhalt

- 1 Einleitende Bemerkungen
- 2 Gruppenarbeit in der ehemaligen DDR
- 3 Vergleich von Kollektiv und Gruppenarbeit
- 4 Konsequenzen für die Gestaltung von Gruppenarbeit in ostdeutschen Betrieben
- 5 Literatur

1 Einleitende Bemerkungen

Die Wiedervereinigung Deutschlands stellt ein historisch herausragendes Ereignis dar, mit dem sich Politiker, Publizisten und auch die unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen noch lange beschäftigen werden. Innerhalb kürzester Zeit wurden zwei gesellschaftliche bzw. politische Systeme vereint, die bis auf die Sprache und ein gemeinsames historisches Erbe offensichtlich (nur) wenig gemeinsam hatten. Von daher ist es besonders interessant zu analysieren, wie der Integrationsprozeß in den einzelnen Schritten stattfindet bzw. bewußt beeinflußt oder gelenkt wird (Hofmann, 1993).

Dieser Prozeß der Integration findet in nahezu allen Lebensbereichen statt. Besonders prägnant dürfte hierbei die Situation in den Betrieben sein. Die ehemalige DDR ist vor allem deshalb „zusammengebrochen“ - so eine weit verbreitete Meinung - weil in erster Linie das wirtschaftliche System bankrott gemacht hat. Die Planwirtschaft im Osten war der freien Marktwirtschaft im Westen auf die Dauer nicht gewachsen, also mußte das marode System auf kurz oder lang an seine Grenzen stoßen.

Wie auch immer Historiker bzw. Ökonomen eines Tages diesen Sachverhalt erklären werden, fest steht, daß zur Zeit die oben beschriebene Sichtweise mehrheitlich favorisiert wird. Vor diesem Hintergrund ist es auch erklärlich, daß der „Mythos“ von der Überlegenheit des westdeutschen Wirtschaftssystems gegenüber der ehemaligen DDR weiter gepflegt wird - trotz aller aktuellen konjunkturellen Turbulenzen - und daß weiterhin aufgrund unzulässiger Generalisierungen Schwachpunkte im „westdeutschen“ System nicht ernstgenommen oder verdrängt werden.

Es wird z.B. unterstellt, daß die Planwirtschaft zwangsläufig auch mit einer planwirtschaftlichen Steuerung innerhalb von Unternehmen einherging, so daß sich Organisationsabläufe rigide und ohne Flexibilität vollzogen. Die Wirklichkeit erzwang vielfach das Gegenteil (Bungard, 1992): Die zentrale Planwirtschaft und die damit verbundenen Materialengpässe erforderten in den Betrieben oft ein erhöhtes Improvisationsvermögen und schnelle Anpassungsfähigkeit.

Ein ähnlicher Denkfehler ist bezüglich der Situation in westdeutschen Organisationen zu beobachten: Vor lauter Euphorie wird übersehen, daß bei „uns“ zwar auf der ökonomischen Makroebene Marktwirtschaft praktiziert wird, innerhalb einzelner Organisationen aber Planwirtschaft in „Reinkultur“ vorherrscht. Die zunehmend deutlich werdenden Wettbewerbsnachteile westdeutscher Unternehmen - insbesondere der größeren Organisationen - werden von Experten auch auf die hierarchischen und bürokratischen Verkrustungen zurückgeführt. Die Diagnostiker verwenden zwar ein eigenes westdeutsches Vokabularium, aber bei nüchterner Betrachtung läuft das Ergebnis darauf hinaus,

daß die innerbetriebliche „zentralistische“ Planwirtschaft als eine der Hauptursachen identifiziert wird.

Die Konsequenzen dieser eigenartigen Auslegung der Unterschiede beider Systeme sind in der Praxis geradezu dramatisch. Zwei Punkte sind dabei besonders hervorzuheben:

Erstens: Der „Wiederaufbau“ der ostdeutschen Betriebe erfolgte unter einer einseitigen Perspektive ausschließlich im Sinne westdeutscher Denkmuster. Westdeutsche Manager wurden als „Entwicklungshelfer“ entsandt, die den Ostdeutschen das „Einmaleins der Marktwirtschaft“ nahebringen sollten. Die wichtigsten Führungspositionen wurden jeweils mit eigenen Leuten besetzt usw. Von daher kann von einer westdeutschen Kolonisation ehemaliger Ostbetriebe gesprochen werden (Bungard & Hofmann, 1994). Um so erstaunter sind natürlich ostdeutsche Mitarbeiter, wenn im Zuge der Modernisierung der Betriebe und der Übernahme der hochgelobten westlichen Organisationsformen plötzlich wieder bürokratische Strukturen erkennbar werden, die in ihrer Rigorosität teilweise die im Sozialismus üblichen Formen noch zu übertreffen scheinen (Bungard, 1993).

Ein zweiter Punkt hängt mit der gegenwärtigen internationalen Wettbewerbssituation zusammen. In letzter Zeit ist immer wieder hervorgehoben worden, daß der Vorsprung der Japaner vor allem durch eine Organisationsphilosophie bedingt wird, die als „Toyotismus“ oder, um das Schlagwort zu übernehmen, als „Lean Management“ bezeichnet werden kann. In der Lean-Management-Bibel von Womack, Jones und Roos (1990) wird den verunsicherten Lesern anhand eindrucksvoller Statistiken klar gemacht, daß die schnelle Einführung „leaner“ Strukturen inzwischen zur Existenzfrage geworden ist. Nur extrem schlanke Unternehmen, so die Botschaft, werden mittelfristig überleben.

Angesichts der in der Tat alarmierenden Wirtschaftsindikatoren haben nahezu alle westdeutschen Betriebe diese Botschaft vernommen und allzu oft in Panik mit entsprechenden Ad-hoc-Maßnahmen reagiert. Es würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, auf diese „organisationale Magersucht“ näher einzugehen und insbesondere zu thematisieren, inwieweit dabei etablierte Humanisierungsstandards über Bord geworfen werden und „das Kind mit dem Bade ausgeschüttet“ wird (Bungard, 1993). An dieser Stelle bleibt nur festzuhalten, daß zur Zeit (westdeutsche) Manager geradezu im Gleichschritt ihre Betriebe „lean“ machen. Der Bezug zum Thema dieses Beitrags ergibt sich insofern, als diese Schlankheitskuren in extremer Form vor allem in den neuen Bundesländern verordnet werden. Und dies hängt wiederum mit der oben skizzierten Vorstellung zusammen: Da man in den ostdeutschen Unternehmen sowieso „bei Null“ anfangen muß, da keine eigenen Traditionen fortgeführt werden müssen und da ostdeutsche Mitarbeiter sowieso zunächst wieder lernen müssen, was richtiges

Arbeiten bedeutet, bietet sich Ostdeutschland als Experimentierfeld für „lean“ Abenteuer geradezu an.

Nun nimmt bei der sukzessiven Vereinnahmung der Lean-Management-Philosophie durch die Praxis die Etablierung von Gruppenarbeit bekanntlich eine zentrale Rolle ein (Bösenberg & Metzen, 1993, 69ff.; Stürzl, 1992, 82ff.). Und spätestens in dieser Phase wird die bislang zum Teil oberflächlich geführte allgemeine Diskussion über die angeblich bereits nachgewiesene Überlegenheit der marktwirtschaftlichen Management-Methoden anhand einer konkreten Fragestellung erneut aktuell. Es fragt sich nämlich, ob Gruppenarbeit innerhalb des Kollektivs als „Kernstück“ des soziotechnischen Instrumentariums die Rückständigkeit ehemaliger ostdeutscher Betriebe in besonders eklatanter Weise zum Vorschein kommen läßt. Oder aber - und dies würde natürlich nicht in die bisherige Meinungslandschaft passen - es stellt sich heraus, daß gerade bei diesem Aspekt - unter einem anderen Etikett - durchaus „Gruppenerfahrungen“ gesammelt wurden, auf denen aufgebaut werden kann. Wir wollen im folgenden dieser speziellen Frage nachgehen, um an diesem Beispiel aufzuzeigen, daß die „Wiedervereinigung“ im betrieblichen Alltag eher stattfinden kann, wenn die bisher allzuoft diskriminierenden Pauschalisierungen differenzierteren Analysen Platz machen.

2 Gruppenarbeit in der ehemaligen DDR

Wir wollen unsere Überlegungen zunächst einmal damit beginnen, darzustellen, welche Bedeutung Gruppenarbeit in der ehemaligen DDR hatte. Wie bereits erwähnt wurde, wird beim Thema Gruppenarbeit oft unterstellt, daß den Beschäftigten in den neuen Bundesländern aufgrund der jahrzehntelangen Abschottung der DDR von fortschrittlichen Produktions- und Organisationsformen diese inzwischen im Westen allgemein verbreitete Form der Arbeitsorganisation fremdartig anmuten müßte. Zentralistische Vorgaben und Entscheidungen von oben, der autoritäre Führungsstil, strikte Befolgung des Stab-Liniensystems und die kaum vorhandenen Anreize, Verantwortung zu übernehmen, hätten zu einer Vernachlässigung von Teamorientierung und einer Einzelkämpfermentalität geführt. Selbst wenn es Teamarbeit gegeben habe, dann entstamme sie älteren Ansätzen und Auffassungen und könne schon von daher nur wenig Gemeinsamkeiten mit Gruppenarbeitskonzepten neueren Datums aufweisen.

An anderer Stelle wird dann aber behauptet, daß das „Prinzip der Einzelleitung bei persönlicher Verantwortung und kollektiver Beratung“ als Kernsatz des sozialistischen Zentralismus eine deutlich demokratische Komponente beinhalte, und die Mitwirkung und Selbstentscheidung der Kollektive auf den unterschiedlichsten betrieblichen Ebenen vorsehe (Schormair, 1985). Das „sozialistische Arbeitskollektiv“ sei sowohl vom Gedanken her als auch in der

Praxis bereits eine konsequente Umsetzung des Gruppenarbeitsgedankens gewesen. Ostdeutschen Arbeitnehmern würde daher Teamarbeit näher liegen als ihren an Individualarbeit und -entlohnung gewöhnten westdeutschen Kollegen.

Es stellt sich daher die Frage, ob sich dieser anscheinende Widerspruch auflösen läßt, ob es in der ehemaligen DDR in Großbetrieben eine „real existierende“ Gruppenarbeit gab und wenn ja, wie die Entscheidungs- und Tätigkeitsspielräume sowie soziale Beziehungen innerhalb der Gruppen charakterisiert werden können.

Zunächst einmal zu dem Begriff des (*Arbeits-*)*kollektivs*, mit dem die Ostbürger aufgewachsen sind, der im Westen jedoch zumeist nur als Schlagwort bekannt ist. Im sozialistischen Verständnis sind sowohl „der Betrieb als komplexe soziale Einheit wie auch die Brigade, der Meisterbereich, die Abteilung usw. gleichermaßen Kollektive, wenn auch auf unterschiedlichen Ebenen“ (Friedrich, Richter, Stein & Wittisch, 1987). Das *Arbeitskollektiv* wurde in der DDR als ein „relativ beständiger, komplexer gesellschaftlicher und sozialer Organismus definiert“, in dem „die entscheidende Lebenstätigkeit des Menschen - die Arbeit - unmittelbar gestaltet und erlebt“ wird (Belwe, 1988, S. 96). Entsprechend der Definition des Kollektivs gab es Arbeitskollektive sowohl im produzierenden Bereich als auch in den verschiedenen Linien- und Stabsorganen des Betriebs sowie auf der Leitungsebene. Seine besondere Stellung verdankt das Arbeitskollektiv laut sozialistischem Verständnis der Tatsache, daß es die „einzige Kleingruppe [ist], in der die Einheit von produktiver und persönlichkeitsbildender Funktion praktiziert werden“ kann (Ducke, 1984, S. 55, zit. nach Belwe, 1988). Damit wird bereits klar, daß das Arbeitskollektiv seinem politischen Anspruch nach eine Doppelfunktion zu erfüllen hatte: Im Kollektiv sollten sowohl das soziale Klima und die Persönlichkeitsentwicklung als auch die Leistungsbereitschaft und die Produktivität der Mitglieder gefördert werden.

Was war nun konkret „das Arbeitskollektiv“? Eine Abgrenzung fällt schwer, da der Begriff im Sprachgebrauch der DDR sehr unterschiedlich verwendet wurde. Aus Gründen der Vereinfachung soll hier lediglich zwischen zwei Bedeutungsebenen differenziert werden:

1. Zum einen wurde in der DDR mit der Aussage „unser Kollektiv“ häufig auf ein größeres soziales Aggregat als die unmittelbare Arbeitsgruppe Bezug genommen. Im Bereich der industriellen Produktion war dies beispielsweise die Kostenstelle oder der Produktionsabschnitt, die zwischen 20 und 100 Mitarbeiter umfassen konnten. Bei Schichtbetrieb wurde das „Arbeitskollektiv“ zudem häufig schichtübergreifend definiert und verstanden. In der Verwaltung bedeutete „unser Kollektiv“ im Normalfall die Abteilung, manchmal auch die Hauptabteilung und bezog sich ebenfalls auf mehr Personen als der unmittelbaren Arbeitsgruppe angehörten. Größe und Grenzen des Arbeits-

kollektivs wurden in diesem Sinne also nicht von den Kollektivmitgliedern oder den Vorgesetzten bestimmt, sondern orientierten sich an den formalen Organisationsstrukturen, wobei im Einzelfall der informelle Sprachgebrauch wieder davon abweichen konnte. Damit stellte sich nicht die Frage nach der „Mitgliedschaft“ in einem Arbeitskollektiv: Man war automatisch Kollektivmitglied, solange man in einem bestimmten Bereich tätig war bzw. einer bestimmten organisatorischen Einheit angehörte.

2. Naturgemäß verband die Mitarbeiter einer räumlich oder von der Arbeitstätigkeit her abgegrenzten Gruppe innerhalb einer Schicht ein wesentlich intensiverer Kontakt und Austausch. Diese unterhalb der im Sinne der ersten Begriffsverwendung angesiedelte unterste Einheit der Hierarchie konstituierte die primäre Bezugsgruppe und setzte sich in der Regel aus fünf bis 15 Mitarbeitern zusammen. Sie wurde u.a. „Arbeitskollektiv“, „Arbeitergruppe“ oder „Brigade“ genannt und stand zumeist unter der Aufsicht eines sog. „Schichtkollektivleiters“, „Arbeitergruppenleiters“ oder „Brigadiers“. Im Gegensatz zu den Meistern waren diese, den in westdeutschen Betrieben häufig anzutreffenden Vorarbeitern, „Kapos“ oder Gruppen- und Schichtführern vergleichbaren Positionen zwar zumeist weisungsbefugt, hatten jedoch keine disziplinarischen Rechte.

In der folgenden Betrachtung möchten wir uns auf das Arbeitskollektiv im Sinne der zweiten Begriffsbedeutung beschränken, also die unmittelbare Tätigkeits- und Bezugsgruppe im Betrieb. Zunächst stellt sich die Frage, wie sich dieses Arbeitskollektiv hinsichtlich des Entscheidungs- und Tätigkeitsspielraums sowie der sozialen Beziehungen beschreiben läßt.

In bezug auf den Entscheidungsspielraum hatte das bereits angesprochene „Prinzip der Einzelleitung bei persönlicher Verantwortung und kollektiver Beratung“ konkret zur Folge, daß der Leiter zwar die Aufträge erteilte und ihre Erledigung kontrollierte, das Arbeitskollektiv jedoch über regelmäßig stattfindende „Beratungen“ in den Entscheidungsprozeß eingebunden werden mußte. Dabei sollten die vom Leiter vorbereiteten Entscheidungsalternativen und -varianten vom Kollektiv kritisch diskutiert und Vor- und Nachteile herausgearbeitet werden, wobei die Entscheidung letztendlich dem Leiter oblag. In der betrieblichen Praxis war jedoch festzustellen, daß sich die „Mitwirkung der Werk tätigen im wesentlichen auf die informatorische Funktion“ (Schormair, 1985, S. 302) der Beratungsgespräche reduzierte.

Bei einer von uns durchgeführten Befragung in einem ehemaligen Kombinat (vgl. Bungard, 1992; Bungard & Hofmann, 1994), in der zehn ostdeutsche Führungskräfte, 17 westdeutsche Führungskräfte sowie 25 ostdeutsche Gruppenleiter, zehn Teamführer und 72 Werker interviewt wurden, war die Rede von „langweiligen Monologen“ der Funktionäre und Leiter, die von den

Mitarbeitern „ohne große Beteiligung abgesessen wurden“. Vorschläge der Mitarbeiter, meist zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, wurden zwar unter dem Protokollpunkt „Hinweise, Vorschläge, Kritik“ ordnungsgemäß aufgenommen, seien jedoch zumeist „auf dem Weg nach oben versackt“ oder „als Bumerang auf dem Tisch des Meisters gelandet“, der ohnehin habe wenig bewirken können.

Bei der konkreten Arbeitstätigkeit beschränkte sich der Entscheidungsspielraum im wesentlichen auf die Arbeitseinteilung: Sie wurde zwar offiziell vom Meister bestimmt, oft aber vom Kollektiv in Absprache mit den „vor Ort“ Ton angehenden Kollektivleitern in Eigenregie abgeändert, was zu sehr unterschiedlichen Konstellationen führte: Während sich manche Kollektive strikt an die vom Meister vorgegebene Zuordnung der jeweiligen Arbeitstätigkeiten zu den entsprechenden Mitarbeitern hielten, regelten andere die Arbeitsdurchführung selbständig.

Der Tätigkeitsspielraum im Arbeitskollektiv orientierte sich an den klassischen Prinzipien des Taylorismus bzw. des Bürokratismus: Jeder Mitarbeiter hatte ein eng umrissenes Arbeitsfeld mit genau definierten Zuständigkeiten; eine routinemäßige Rotation der Tätigkeiten über das ganze Kollektiv war selten anzutreffen, zumeist herrschte Spezialisierung vor. Bei allen Arbeitstätigkeiten wurde jedoch gegenseitige Hilfe und Unterstützung von den Kollegen erwartet.

Die Integration vor- und nachgelagerter Tätigkeiten war nur in Ausnahmefällen vorgesehen. In der Produktion beschränkte sich die Arbeit in der Regel - trotz des hohen Qualifikationsniveaus der Arbeiter - auf die unmittelbare, im Vergleich zum Westen in etwas längeren Arbeitstakten ausgeführten Handgriffen, ohne daß instandhaltende, logistische oder qualitätssichernde Funktionen integriert wurden (vgl. Mickler & Walker, 1992; Voskamp & Witte, 1991). Lediglich durch die vielfältigen Aktivitäten im Hinblick auf Werkzeug- und Vorrichtungsbeschaffung bzw. den Eigenbau von Vorrichtungen wurden auch indirekte Funktionen teilweise vom Arbeitskollektiv ausgeführt. Außerdem erzwangen die häufigen Störungen des Materialflusses und die Ausfälle der veralteten Technik eine recht hohe Flexibilität der Mitarbeiter.

Eine 1990 durchgeführte Vergleichsstudie zur beruflichen Sozialisation west- und ostdeutscher Arbeitnehmer (Hackel, Zilske, Witte & Raum, 1992), in der insgesamt 100 Arbeitnehmer vergleichbarer industrieller Berufsgruppen aus Ost- und Westdeutschland mittels des Tätigkeitsbewertungssystems (TBS-S) von Hacker, Iwanova und Richter (1983) und des Fragebogens zur Erfassung des Tätigkeitsstils untersucht wurden, vermag diese Einschätzung auch empirisch zu stützen: Während die Arbeitstätigkeit selbst in der Stichprobe „Ost“ in fast allen Dimensionen des TBS-S signifikant schlechter eingeschätzt wurde als in der Stichprobe „West“, wies der Tätigkeitsstil der ostdeutschen Probanden

auf drei Dimensionen (Sinnbezug der Tätigkeitsregulation, Such- und Ausführungsorientierung) höhere Werte auf. Die Autoren interpretierten den durchschnittlichen ostdeutschen Tätigkeitsstil als „komplex und flexibel“, und führten dies auf die schlechteren Arbeitsbedingungen und dadurch bedingte, höhere Anforderungen zurück (ebd., S. 19). In der Regel nützten unseren Interviews zur Folge jedoch nur wenige ostdeutsche Mitarbeiter die Chance zu einer konsequenten Erweiterung ihres Handlungsspielraumes, da diesbezüglicher „Aktivismus“ im Kollegenkreis eher negativ sanktioniert wurde.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Kollektiv und dem Vorgesetzten, in Produktionsbereichen also dem Meister, war durch einen Mechanismus gekennzeichnet, der vielfach als *Planerfüllungspakt* bezeichnet wird (z.B. Mickler & Walker, 1992; Rottenburg, 1991; Voskamp & Witte, 1991): Um die Planerfüllung trotz ungenügender Leistungsanreize und unzureichender, negativer Sanktionsmöglichkeiten sicherzustellen, mußten den Beschäftigten Zugeständnisse gemacht werden. Es bildete sich ein informeller Interessenskompromiß heraus, der auf der „passiven Stärke der Arbeiter“ beruhte: Die Beschäftigten sicherten die Planerfüllung zu, der Meister kam ihnen dafür bei Lohn- und Leistungsfragen entgegen. Die praktischen Möglichkeiten zur Durchsetzung der Vorgesetzteninteressen waren durch dieses „gentleman's agreement“ deutlich eingeschränkt, was dazu führte, daß die Machtverhältnisse ständig neu austariert und ausgehandelt werden mußten. „Die Kollektive hatten die Macht“ war eine von Meistern in unserer eigenen Studie vielfach verwendete Beschreibung der Verhältnisse. Unabhängig davon, wessen Interessen stärker zum Tragen kamen, führte das Einflußpotential der Mitarbeiter zu einer allmählichen Entkopplung von Leistung und Belohnung.

Das Arbeitskollektiv hatte somit trotz seines eigentlich geringen Entscheidungs- und Handlungsspielraums einen erheblichen Einfluß auf die unmittelbare Gestaltung der Arbeitstätigkeit, was bei oberflächlichen Betrachtungen der Einflußmöglichkeiten oft übersehen wird.

Die sozialen Beziehungen im Arbeitskollektiv galten als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Zufriedenheit mit der gesamten Arbeitssituation. In Befragungen vor und nach der Wende beurteilte die überwiegende Mehrheit die Zusammenarbeit in den Kollektiven als äußerst positiv (vgl. Ladensack, 1990).

Bei unseren Interviews waren in diesem Zusammenhang immer wieder Begriffe wie „Solidarität“, „Unterstützung“, „Kollegialität“ und „zwischenmenschliche Wärme“ zu hören, wobei betont wurde, daß die „Kollektivität“ nicht am Werkstor endete, sondern bis in den privaten und persönlichen Bereich hereinspielte. Gelegentlich übernahm das Kollektiv sogar die Rolle einer Ersatzfamilie (vgl. Schmeling, 1991). Man habe viel freie Zeit bei vom Betrieb veranstalteten oder selbst organisierten Sportveranstaltungen, Brigadefeiern, Ausflügen und sogar

gemeinsamen Urlauben mit den Arbeitskollegen verbracht. „Wie bei den Japanern“ sei die ganze Familie in das Kollektiv einbezogen gewesen. Das Gemeinschaftsgefühl war zudem kaum durch Konkurrenzdenken, ökonomische Zweckrationalität und Karrierewettstreit gefährdet (vgl. auch Adler, 1991, S. 169).

In die gleiche Richtung weisen auch die Ergebnisse einer persönlichkeitspsychologischen Vergleichsstudie (Becker, Hänsgen & Lindinger, 1991), in der auf verschiedenen Persönlichkeitsfragebögen eine tendenziell höhere Soziabilität der Ostdeutschen festgestellt wurde. Ostdeutsche gaben signifikant öfter als westdeutsche Befragte an, Arbeit im Kollektiv einer Arbeit, bei der man auf sich allein gestellt ist, vorzuziehen, und ein gutes Arbeitskollektiv zu brauchen, um sich bei der Arbeit wohl fühlen zu können. Zudem stimmten Ostdeutsche signifikant häufiger als westdeutsche Arbeitnehmer der Aussage zu, daß es ihnen Freude macht anderen zu helfen bzw. sie andere um sich herum brauchen, um sich wohl zu fühlen.

Obwohl die Bewertung der Solidarität im Zeichen der nach der Wende aufgebrochenen Konflikte und der sich entwickelnden „Ellbogenmentalität“ einige Blessuren davon getragen hat, kann man zusammenfassend also davon ausgehen, daß die soziale Komponente im Arbeitskollektiv eine dominante Rolle einnahm, und die Kollektivität im Gegensatz zu vielen anderen Schlagworten des demokratischen Zentralismus nicht nur eine „ideologische Worthülse“ darstellte. Der Erhaltung der sozialen Harmonie im Kollektiv kam vielerorts eine große Bedeutung zu, die die produktive Funktion des Kollektivs immer mehr in den Hintergrund drängte.

3 Vergleich von Kollektiv und Gruppenarbeit

Im letzten Abschnitt haben wir zu zeigen versucht, daß es in der Tat spezifische „Gruppenerfahrungen“ in der ehemaligen DDR gab, und von daher bei der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten im Rahmen von Lean-Management-Ansätzen keineswegs Neuland betreten wird. Um die Chancen und Risiken der Einführung von Gruppenarbeit in den neuen Bundesländern abschätzen und daraus resultierende Gestaltungshinweise entnehmen zu können, erscheint deshalb auf der Basis der bisherigen Überlegungen ein genauer Vergleich von „Arbeit im Kollektiv“ und „Gruppenarbeit“ in bezug auf das Begriffsverständnis, die Gruppen- und Arbeitsorganisation, die Möglichkeiten zur Einflußnahme und die psychologischen und sozialen Effekte angebracht. Dieser Vergleich wird ein wenig dadurch erschwert, daß sich eine generalisierende Betrachtung aufgrund des Fehlens eines einheitlichen „Teambegriffs“ und vor allem der Unterschiede zwischen „toyotistischen“ und „skandinavischen“ Modellen der Gruppenarbeit schwierig gestaltet (vgl. Berggren, 1991; Stürzl, 1992, S. 57ff.).

In daher idealisierter Form lassen sich die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen „Arbeit in Gruppen“ im sozialistischen Verständnis und „Gruppenarbeit“ vereinfacht wie folgt darstellen:

Abbildung 1: Vergleich zwischen Arbeitsbrigade/Kollektiv und Gruppenarbeit

Arbeitskollektiv bzw. Brigade	Gruppenarbeit
- formale Gruppe bzw. Bezugsgruppe	- primäre - Realgruppe
- 5-15 Mitarbeiter	- 5-15 Mitarbeiter
- nicht mitarbeitender Vorarbeiter zumeist mit Weisungsbefugnis	- mitarbeitender Gruppensprecher ohne Weisungsbefugnis
- geringer bis mittlerer Grad an Selbstorganisation	- hoher Grad an Selbstorganisation
- geringer Tätigkeitsspielraum	- großer Tätigkeitsspielraum
- feste Arbeitstätigkeiten	- Rotation
- Spezialisierung	- Multi-Skilling
- wenig Entscheidungsbefugnisse	- viele Entscheidungsbefugnisse
- hohes Macht- und Drohpotential	- mittleres Macht- und Drohpotential
- Vorgesetzter ordnet an und kontrolliert	- Vorgesetzter unterstützt und berät Gruppe
- geringe Verantwortung	- hohe Verantwortung
- Fremd- und Selbstkontrolle	- Selbstkontrolle
- enge soziale Kontakte	- enge soziale Kontakte
- gegenseitige Hilfe und Unterstützung	- gegenseitige Hilfe und Unterstützung

Aus der Begriffsexplikation von „Arbeitskollektiv“ geht zunächst klar hervor, daß dieser Begriff in keinsten Weise mit dem Terminus „Gruppenarbeit“ dekungsgleich ist, auch wenn man die inflationäre Verwendung des letzteren Begriffes für - überspitzt - jegliche Form der Zusammenarbeit von mehr als zwei Menschen im Rahmen einer gemeinsamen Aufgabe berücksichtigt. Der Begriff „Arbeitskollektiv“ ist vielmehr mit dem Begriff „Gruppe“ gleichzusetzen, der ebenfalls auf allen Ebenen der Organisation verwendet wird und sich hauptsächlich an formalen Kriterien orientiert. Dies trifft mit Einschränkungen auch auf die Begriffsverwendung im Sinne der „unmittelbaren Bezugsgruppe“ zu.

Die Gruppenstruktur und Arbeitsorganisation im Kollektiv erscheinen zunächst einmal vergleichbar mit den klassischen Strukturen in den Produktionsbereichen westdeutscher Betriebe, den „Meistereien“ oder „Gruppen-Meistereien“, in denen noch keine „Gruppenarbeit“ im engeren Sinne eingeführt wurde, son-

dem bestenfalls „Arbeit in Gruppen“ praktiziert wird. In beiden Ausprägungsformen zerfällt die größere Einheit in kleinere informelle Subgruppen, die sich zumeist aus tätigkeitsbezogenen oder räumlichen Merkmalen herauskristallisieren, und in denen die Mitarbeiter eng zusammenarbeiten. Mit „Gruppenarbeit“ hatte dies freilich wenig zu tun: „Hüben wie drüben“ ist der Tätigkeitsspielraum der Gruppenmitglieder bei dieser Form der Arbeitsorganisation eng auf die Kernaufgabe begrenzt. Die Übernahme indirekter Tätigkeiten wird lediglich fallspezifisch aufgrund organisatorischer Mängel, wie z.B. zu langen Wartezeiten auf die „Instandsetzer“, vollzogen.

Im Gegensatz dazu steht ein Verständnis von Gruppenarbeit im eigentlichen Sinne, demzufolge sich die Gruppe in hohem Maße selbst organisiert, vor-, neben- und nachgelagerte Tätigkeiten übernimmt und aufgrund des Multi-Skillings der Gruppenmitglieder auch die Übernahme der Arbeitstätigkeiten rotiert.

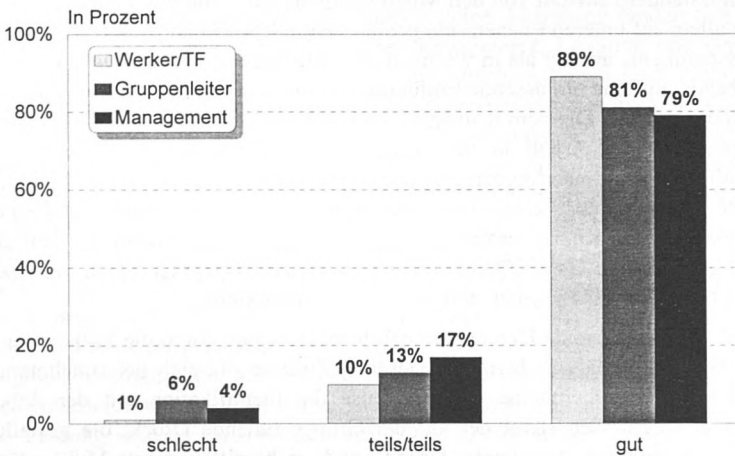
Der Grad der Einbeziehung und der Einflußnahme des Kollektivs auf Entscheidungen ist trotz des verbrämten ideologischen Überbaus als gering zu bezeichnen, was sich - und dort sogar unter Verzicht auf jegliche ideologische Bemühungen - auch für traditionelle westdeutsche Betriebe behaupten läßt. Lediglich die unmittelbare Gestaltung des Arbeitsablaufs, gegebenenfalls noch die Verteilung der Arbeitstätigkeiten auf die Gruppenmitglieder, werden zum Teil - und dann zumeist inoffiziell - in den Gruppen geregelt. Dennoch, und hier zeichnet sich ein deutlicher Unterschied zu Westdeutschland ab, hatte das Kollektiv über den „Planerfüllungspakt“ im Sinne eines „Macht- und Drohpotentials“ gute Möglichkeiten, Einfluß auf die Festsetzung der Leistungsnormen und die Kontrolle der Normerfüllung im Sinne des Kollektivs auszuüben, d.h. die Norm möglichst niedrig zu halten bzw. über fiktive Überstunden/Sonderleistungen und über vom Leistungsverhalten unabhängige Lohn- und Jahresendprämien Einfluß auf die Lohnabrechnung zu nehmen.

Dieses „Einflußpotential“ der Gruppe steht jedoch teilweise im Widerspruch zu einem Grundgedanken der Gruppenarbeit, nämlich der *verantwortungsvollen* Selbstregulation in Richtung einer kontinuierlichen Optimierung des Arbeitsablaufes und einer Verbesserung der Arbeitsorganisation, neujapanisch als „Kaizen“ bezeichnet. Mit Entscheidungsbeteiligung und Verantwortungsübernahme, wie sie einer teilautonomen Gruppe zugesprochen werden, hatte die Einflußnahme des Kollektivs auf Entscheidungen also wenig zu tun. Demzufolge muß auch die Rolle des Vorgesetzten unterschiedlich definiert werden: Während die Meister dem Kollektiv Anordnungen, um nicht zu sagen „Befehle“ erteilten (immer unter Berücksichtigung der Verpflichtungen im Rahmen des „Planerfüllungspaktes“), und die Arbeit des Kollektivs eng überwachten, gehen die Anforderungen an Meister im Rahmen von Gruppenarbeit mehr in Richtung von Unterstützung und Beratung der teilautonomen Einheiten.

Wenn sich auch, wie gezeigt, der Begriff der Gruppenarbeit im Hinblick auf die Organisationsform und den Entscheidungs- und Handlungsspielraum nicht auf das Arbeitskollektiv anwenden läßt, so kann in bezug auf die sozialen Aspekte dennoch von einer Analogie zur Gruppenarbeit gesprochen werden. Während sich in Westdeutschland die gegenseitige Unterstützung oft nur auf die gemeinsame Abwehr von Vorgesetztenwillkür beschränkt, sind gegenseitige Hilfe, Vertrauen und Unterstützung im Kollektiv angesichts der Funktion des Kollektivs als *Schutz- und Notgemeinschaft* eine Selbstverständlichkeit gewesen.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, daß sich die positiven Aspekte der Arbeit im Kollektiv auch auf die Gruppenarbeit übertragen läßt (Abbildung 2).

Abbildung 2: Beurteilung von Gruppenarbeit durch Werker/Teamführer, Gruppenleiter und das Management vor der Einführung.



89 % der befragten Werker und 81% der Gruppenleiter äußerten sich positiv hinsichtlich der geplanten Umgestaltung der Arbeitsorganisation von der klassischen Organisationsform in kleine, teilautonome Teams. Eine erhebliche Anzahl der Befragten sah dabei große Ähnlichkeit zwischen dieser Arbeitsform und den sozialistischen Arbeitsbrigaden und führte die positive Bewertung der Teamarbeit auf die guten Erfahrungen zurück, die mit der Zusammenarbeit in den Brigaden gemacht wurden: „Die Teams sind Schichtkollektive unter veränderten Vorzeichen“; „Teamarbeit ist eine feine Sache, auch früher hat einer dem anderen geholfen“ usw.

Bedenkt man, daß die effiziente Einführung von Gruppenarbeit in Westdeutschland neben den rechtlichen und technischen Problemen oft an dem Unwillen der (mangelhaft vorbereiteten) Mitarbeiter und Vorgesetzten scheitert, individuelle Interessen und Vorteile für das „höhere Wohl“ der Gruppe zu opfern, liegt hier sicherlich ein „Standortvorteil“ in den neuen Bundesländern.

Allerdings sollte man ob der Ergebnisse nicht zu optimistisch sein: Obwohl die Gruppenleiter in der Befragung eine sehr positive Bewertung des Gruppengedankens abgaben, bezeichnete doch fast die Hälfte der Befragten die Realisierbarkeit von Gruppenarbeit als problematisch, da die Mitarbeiter „noch nicht reif für die echte Teamarbeit“ seien.

4 Konsequenzen für die Gestaltung von Gruppenarbeit in ostdeutschen Betrieben

Obwohl der Grundgedanke und der Ansatz der Gruppenarbeit in den neuen Bundesländern sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Führungskräften vor allem auf unteren Ebenen sehr positiv beurteilt wird und wesentlich weniger Ressentiments auslöst als in westdeutschen Betrieben, muß vor einer Euphorie in bezug auf eine umfassende Einführung von Gruppenarbeit in Ostdeutschland gewarnt werden. Die vom Kollektiv geprägte positive Erfahrung der Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeit in der Gruppe ist nicht auf Gruppenarbeit im eigentlichen Sinne übertragbar; zu unterschiedlich sind die Inhalte und die konkrete Ausgestaltung. Unter dem Leistungsprinzip können schnell „Ellbogenmentalität“ und Konkurrenzdenken einkehren, wo früher Solidarität, Vertrauen und gegenseitige Unterstützung die Zusammenarbeit geprägt haben, insbesondere bei leistungsbezogener statt „kollektiver“ Entlohnung.

Auch die zunehmende Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter an der Basis hinterläßt ambivalente Gefühle: Zwar erhöht sich bei zunehmender Verantwortungsübernahme normalerweise die Identifikation mit der Arbeit, aber gleichermaßen steigt der auf der Gruppe ruhende Druck, die gestellten Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund - und um begriffsbedingte Mißverständnisse zu vermeiden - ist es wichtig, den Mitarbeitern realistische Informationen über die Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit zu geben und sie in die konkrete Ausgestaltung der Gruppenarbeit einzubinden, um nicht eine anfänglich positive Grundeinstellung leichtfertig zu verspielen. Außerdem sollten die materiellen Anreizsysteme von vornherein so gestaltet werden, daß sich Kooperation und kollegiales Verhalten auch unter den aktuellen Rahmenbedingungen lohnen (z.B. indem nennenswerte Anteile der Entgelte und Anerkennungen für kollektive Leistungen gezahlt werden).

Noch gravierender wirkt sich freilich die Tatsache aus, daß die Einführung von Gruppenarbeit vorrangig von den Ebenen vorgenommen werden soll, die gerade

durch die Übernahme der westdeutschen Leitungshierarchie eine finanzielle und insbesondere statusbezogene Aufwertung gegenüber der einstmals so mächtigen Arbeiterklasse erfahren haben. Die Meister, denen zudem von vielen Mitarbeitern unterstellt wird, ihre Funktion mehr dem Parteibuch denn der fachlichen Kompetenz zu verdanken, sollen die gerade errungenen „Insignien der Macht“ wieder an die Mitarbeiter abgeben, damit diese künftig in selbstregulierenden und teilautonomen Gruppen „den Takt bestimmen“. Lean Management erfordert sozusagen zwangsweise eine erneute „Ent-Machtung“ der Meisterebene; zumindest soweit man einem „europäischen“ Modell der Gruppenarbeit folgt. Ohne umfassende Überzeugungsarbeit droht hier also die Gefahr, daß partizipative Formen der Arbeitsorganisation gerade von den Führungsebenen blockiert werden, die entscheidenden Einfluß auf den Erfolg der Umsetzung haben.

Eine weitere Gefahr für den Erfolg der Gruppenarbeit droht aufgrund des bereits angesprochenen Mißtrauens der Mitarbeiter bezüglich der politischen Vergangenheit der Meister. Die Erfahrung zeigt, daß ehemalige Meister, die schon in den Kollektiven der DDR-Betriebe keine Akzeptanz fanden (sei es, weil sie sich durch besonderes politisches Engagement, Loyalität und Unterwürfigkeit gegenüber den Parteiorganen ausgezeichnet haben oder aufgrund mangelnder fachlicher Kenntnisse), nicht für die sozial sensible Rolle als Coach bei Gruppenarbeit eingesetzt werden sollten; unbenommen, ob die Vorwürfe berechtigt sind oder nicht. Meister dagegen, denen auch in den sozialistischen Arbeitskollektiven mit Respekt und Achtung begegnet wurde und deren Autorität angesichts geringer Sanktionspotentiale auf persönlicher Integrität und selbsterworbenem fachlichen Know-how gründet, dürften sich ohne größere Probleme in die ihnen zugedachte, partnerschaftliche Meisterrolle einfinden. Um Konfliktpotentialen vorzubeugen, sollten sich die betroffenen Mitarbeiter daher zu Personalentscheiden äußern können. Beispielsweise könnte ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden, begründungspflichtige Bedenken gegen Personalentscheide anzumelden, wobei sich das Unternehmen zu einer eingehenden Prüfung solcher Einsprüche verpflichtet. Ein derartiges Einspruchsrecht wird um so wichtiger, je mehr der Meister in Richtung eines toyotistischen „supervisors“ mit umfassenden Kompetenzen und starker Machtbasis gegenüber den Mitarbeitern positioniert wird.

Aufgrund der Bedeutsamkeit der sozialen Beziehungen in Gruppen und der Wichtigkeit gegenseitiger Akzeptanz der Gruppenmitglieder sollte dieses Recht im übrigen auch für die Auswahl der anderen Mitglieder der Teams selbst gelten.

Zusammenfassend - und das zeigen auch die ersten Erfahrungen mit der Einführung von Gruppenarbeit in ostdeutschen Betrieben - wird sich bei Beachtung der erwähnten Grundregeln der Einführungsprozeß von Gruppenarbeit in der

Regel als weniger problematisch erweisen als in den westdeutschen Bundesländern. Um so wichtiger erscheint es, den „Vertrauensvorschuß“ beim Thema Gruppenarbeit nicht leichtfertig durch einseitig rationalisierungsorientierte „Hau-Ruck-Experimente“ zu verschenken, wie es beim Neuaufbau der ostdeutschen Wirtschaft infolge der weit verbreiteten Kolonisationsmentalität leider nur allzu häufig geschehen ist.

Unsere kurze Analyse dürfte auch exemplarisch aufgezeigt haben, daß man in den neuen Bundesländern beim „Wiederaufbau“ nicht grundsätzlich von vorne anfangen muß, sondern daß in der Regel auf sehr unterschiedlichen Gebieten spezifische Vorerfahrungen vorliegen, die zum Teil sogar einen ostdeutschen „Wettbewerbsvorteil“ konstituieren. Die zukünftige Effizienz der Betriebe hängt gerade davon ab, inwieweit es gelingt, die vorhandenen positiven Elemente in die neuen Strukturen zu integrieren. Im übrigen ist die Funktionsfähigkeit leaner Fabriken auch von der Motivation der Mitarbeiter abhängig, und die wird nicht gerade dadurch gesteigert, daß die bisherigen Erfahrungen der ostdeutschen Organisationsmitglieder als „bedeutungslos“ und „unbrauchbar“ abgestempelt und westdeutsche Konzepte und Methoden einfach unverändert übernommen werden.

5 Literatur

- Adler, F. (1991). Ansätze zur Rekonstruktion der Sozialstruktur des DDR-Realsozialismus. Berliner Journal für Soziologie, 2, S. 157-175.
- Becker, P., Hänsgen, K.-D. & Lindinger, E. (1991). Ostdeutsche und Westdeutsche im Spiegel dreier Fragebogentests. Trierer Psychologische Berichte, 18, (3).
- Belwe, K. (1990). Arbeitskultur und Arbeitskollektiv. Wohlfühlen im Kollektiv und Produktivitätssteigerung im Widerspruch. In Wehling, H.-G. (Hrsg.), Politische Kultur in der DDR. Stuttgart: Kohlhammer.
- Berggren, C. (1991). Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin: Springer.
- Bösenberg, D. & Metzen, H. (1993). Lean Management (3. Auflage). Landsberg: Moderne Industrie.
- Bungard, W. (1992). Westdeutsches Management in ostdeutschen Betrieben. Diskussion arbeits- und organisationspsychologischer Aspekte anhand einer Fallstudie. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2, S. 1-18.
- Bungard, W. (1993). Westdeutsches Management in ostdeutschen Betrieben. Diskussion arbeits- und organisationspsychologischer Aspekte anhand einer Feldstudie. In A. Gebert & U. Winterfeld (Hrsg.), Arbeits- und Betriebspsychologie vor Ort. Bericht über die 34. Fachtagung der Sektion ABO-Psychologie im BDP (S. 650-664). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Bungard, W. & Hofmann, K. (1994). Die Kolonisation ostdeutscher Betriebe (In Vorbereitung).
- Friedrich, G., Richter, H., Stein, H. & Wittisch, G. (1987). Leitung der sozialistischen Wirtschaft. Lehrbuch. Berlin (DDR): o.V.
- Hackel, S., Zilske, G., Witte, E.H. & Raum, H. (1992). Eine empirische Studie zur beruflichen Sozialisation von ost- und westdeutschen Arbeitnehmern. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Hacker, W., Iwanova, A. & Richter, P. (1983). Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Berlin (DDR): Psychodiagnostisches Zentrum der Humboldt Universität.
- Hofmann, K. (1993). Kulturmanagement in ost-westdeutschen Betrieben, Möglichkeiten und Grenzen. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 1.
- Ladensack, K. (1990). Motivierung, Leiterleistungen und Leiterentwicklung untersucht vor der Wende in der DDR. In D. von Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber & R. Wunderer (Hrsg.), Personal-

- wirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben (S. 85-95). Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Mickler, O. & Walker, B. (1992). Modernisierung der ostdeutschen Automobilindustrie, Chancen und Risiken für die Beschäftigten. SOFI-Mitteilungen, 1, S. 50-59.
- Rottenburg, R. (1991). Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen. Zeitschrift für Soziologie, 4, S. 305-322.
- Schmeling, D. (1991). DDR-Betriebe: Betriebe mit spezifischer Unternehmenskultur. In G. Assmann, K. Backhaus & J. Hilker (Hrsg.), Deutsch-deutsche Unternehmen: Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem (S. 65-78). Stuttgart: Poeschel.
- Schormair, T. G. (1985). Mitwirkung im zentralistischen Sozialismus. Erlangen: Verlag Deutsche Gesellschaft für zeitgeschichtliche Fragen.
- Stürzl, W. (1992). Lean Production in der Praxis. Spitzenleistung durch Gruppenarbeit. Paderborn: Junfermann.
- Voskamp, U. & Witte, V. (1991). Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen, zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. SOFI-Mitteilungen, S. 12-30.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1991). Die Zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt: Campus.